

# **PENGARUH SELEKSI DAN KOMPENSASI TERHADAP PERFORMANSI MANAJER**

## **Suatu Survei Pada Strategic Business Unit Di Kota Bandung**

Oleh:  
Tatik Budiningsih

### ***Abstract***

*The dynamic competition of the business world nowadays requires professional manager figure. The aim of this examination is to understand the influence of the independent variables towards dependent variable, which is the selection and compensation influence over manager performance. In addition, it is conducted to reveal in any discrepancies of the manager performances among examined companies.*

*The path analysis is utilized to measure the magnitude of independent variable influence towards dependent variable. The chi-square method is employed to understand whether any differences of the manager performances.*

*The examination result showed that both selection and compensation have influenced 51,10% towards manager performance. The influence magnitude of the selection alone towards manager performance is 16,12%, whereas compensation influence over manager performance is 34,98 %. Based on the chi-square method, it is obtained the value of calculated  $X^2$  is 1,211 whereas critical value of the chi-square distribution is 21,026 (  $X^2_h = 1,211 < X^2_t = 21,026$  ). In conclusion, there are no differences of the manager performances among the examined companies.*

### ***Keywords:***

*Selection and Compensation, Manager Performance, Path Analysis, Chi-Square*

### **PENDAHULUAN**

Walaupun sudah berada di Milenium Ketiga krisis ekonomi masih belum juga dapat ditangani. Setiap organisasi makin dituntut untuk melakukan kerja sama yang padu dari beberapa sumber daya yang dimiliki untuk tumbuh menjadi besar, kokoh bertahan, tangguh menghadapi berbagai kondisi lingkungan yang *turbulence* sehingga tetap eksis dalam persaingan.

Sejak tahun 90-an telah terjadi transformasi ekonomi internasional dari apa yang disebut sebagai era *Industrial Economy* menuju ke era *Knowledge Economy*, suatu era dimana ilmu pengetahuan menjadi basis keunggulan kompetitif bagi organisasi usaha dalam menjual gagasan, maupun kerja sama. Akuisisi ilmu pengetahuan dan keterampilan secara tidak langsung akan rnenjadi

pembeda antara suatu organisasi usaha tertentu dengan organisasi usaha yang lain dalam hal cara melayani pelanggan.

Terkait dengan transformasi ke *knowledge economy*, lingkungan bisnis juga mengalami perubahan secara cepat dan dramatis. Perubahan ini membawa implikasi pada tuntutan dan tantangan yang mesti dihadapi oleh organisasi usaha. Setiap organisasi usaha yang hidup dan berkembang dituntut untuk senantiasa berada dalam kondisi siap sedia melakukan perubahan dramatis yang terus-menerus dan tidak berkesudahan - *never-ending state of transformation* (Preffer dan Veiga, 1999:37). Untuk itu organisasi dituntut untuk memiliki *learning process* yang cepat (Kennedy, 1999:121-137 ). Tuntutan yang demikian menciptakan tantangan baru. Salah satu diantaranya menyangkut *intelectual capital*, yakni bagaimana mendapatkan, mengasimilasikan, mengembangkan dan mengkompensasikan serta memelihara individu-individu berbakat yang dapat mendorong organisasi global untuk tanggap terhadap pelanggan dan peluang teknologi.

Perubahan kondisi bisnis, tuntutan dan tantangan usaha, kesemuanya telah membangkitkan kesadaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran elemen manusia dalam pencapaian keberhasilan bisnis. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor krusial dalam organisasi usaha dan karenanya pemahaman arti pentingnya unsur manusia dalam keberhasilan bisnis dituntut untuk tercakup dalam filosofi organisasi dan dalam proses perencanaan strategik.

Orang adalah unsur penggerak dalam setiap kelompok terorganisir. Orang-orang yang baik akan memperoleh hasil walaupun tanpa perencanaan dan pengorganisasian. Akan tetapi bila didukung oleh rencana-rencana dan organisasi yang baik, orang-orang yang baik akan berprestasi luar biasa. Memenuhi kebutuhan orang-orang itu adalah salah satu dari fungsi penting manajemen.

Orang-orang dalam manajemen dipimpin oleh manajer. Dalam memimpin, manajer harus melakukan segala sesuatu yang perlu untuk membuat orang melaksanakan rencana yang telah ditetapkan dan bertindak dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh organisasi. Sesungguhnya semua tindakan timbul karena adanya keputusan. Keputusan manajemen adalah titik akhir pemikiran intelektual atau titik kulminasi dan rangkaian kegiatan mental menuju ke suatu kesimpulan atau putusan akhir.

Informasi yang disajikan dengan baik untuk manajer dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Disamping itu masih terdapat faktor lain yang berperan dalam pengambilan keputusan. Faktor tersebut adalah kualifikasi dari manajer sebagai pengambil keputusan. Untuk memperoleh manajer yang profesional, maka dalam rekrutmen manajer perlu dilakukan proses seleksi.

Disamping proses seleksi yang harus dilakukan untuk memperoleh manajer yang profesional dan berkualitas, pemberian kompensasi yang layak untuk manajer dapat mendorong dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih produktif lagi. Kompensasi atau penghargaan perlu diberikan kepada manajer atas keberhasilannya mengelola perusahaan.

## **TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh seleksi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap performansi manajer pemasaran.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh seleksi dan kompensasi secara individual terhadap performansi manajer pemasaran.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan performansi manajer pemasaran diantara perusahaan-perusahaan yang diteliti

## **KERANGKA PEMIKIRAN**

Untuk menjangkau manajer yang berkualitas diperlukan suatu proses seleksi agar sosok manajer atau pemimpin yang ideal diperoleh. Pada prakteknya proses seleksi bervariasi menurut masing-masing organisasi dan menurut tingkatan dalam organisasi yang sama. Misalnya wawancara seleksi untuk karyawan tingkat rendah mungkin dilakukan tanpa perhatian serius. Penekanan yang berat mungkin dilakukan pada wawancara penyaringan awal atau pada tes. Untuk menyeleksi manajer tingkat menengah atau atas, wawancara mungkin dilakukan secara ekstensif dan mungkin hanya sedikit tes formal.

Untuk banyak posisi, terutama dalam manajemen, wawancara mendalam merupakan faktor yang penting dalam keputusan manajemen untuk menawarkan pekerjaan. Wawancara yang paling efektif yang memberikan gambaran prestasi kerja yang sebenarnya dari seseorang harus dilakukan dengan hati-hati.

Menurut Gomez dan Meija (1998:193) *"selection is the process of making a hire or no hire decision regarding each applicant for job"*. Begitu pentingnya proses seleksi Carrell, Elbert, dan Hatfield (1995:11) mengatakan bahwa *" Skills, abilities, and motives to perform the job must match the job's requirement"*.

Variabel berikutnya yang mempengaruhi performansi manajer adalah kompensasi yang diberikan kepada manajer. Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa, baik yang langsung berupa uang maupun yang tidak langsung berupa penghargaan (Susilo Martoyo, 2000:126).

Untuk mendisain sistem kompensasi yang layak bagi eksekutif, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut: 1) kualifikasi eksekutif, 2) sifat, tingkat, dan cakupan pekerjaan eksekutif, 3) ukuran dan kompleksitas bisnis perusahaan, 4) laba bersih, harga saham, pangsa pasar dan *return on investment* yang diperoleh perusahaan, 5) kondisi umum perekonomian yang sedang dihadapi perusahaan, 6) distribusi dividen kepada para pemegang saham atau pemilik, dan 7) tingkat kompensasi yang berlaku untuk posisi yang sama di dalam perusahaan yang sama.

Performansi manajer dilihat dari tingkat pendidikan manajer yang bersangkutan. Manajer yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi biasanya dapat melaksanakan pekerjaannya lebih baik dibandingkan dengan manajer yang tingkat pendidikannya lebih rendah. Manajer yang berpendidikan memadai biasanya mempunyai wawasan yang lebih luas, kreatif, dan inovatif.

Berkaitan dengan pendidikan, Heidjrachnan Ranupandoyo dan Suad Husnan (1996:77) mengatakan bahwa pendidikan adalah suatu kegiatan untuk

meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Selanjutnya Mosley, Pietry dan Megginson (1996:166) rnengatakan bahwa *"managers must become more knowledgeable about operation so that, particularly at the top level, the spokeperson for the organization will be able to give more thruthful"*.

## **HIPOTESIS**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Seleksi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap performansi manajer pemasaran.
2. Seleksi dan kompensasi secara individual berpengaruh terhadap performansi rnanajer pemasaran.
3. Tidak terdapat perbedaan performansi rnanajer pemasaran di antara perusahaan perusahaan yang diteliti.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Unit Analisis**

Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah Manajer Pemasaran pada 13 Strategic Business Unit (SBU) di Kota Bandung.

### **B. Variabel Penelitian**

Penelitian ini menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi performansi manajer pemasaran yaitu variabel seleksi manajer pemasaran dan kompensasi untuk manajer pemasaran.

### **C. Operasionalisasi Variabel**

Untuk variabel  $X_1$  (Seleksi Manajer Pemasaran) disiapkan tiga altematif jawaban yaitu Selalu, Tidak Selalu, dan Tidak Pernah. Untuk pilihan jawaban pertama diberi skor 3, pilihan jawaban kedua diberi skor 2, dan pilihan jawaban ketiga diberi skor 1 (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:104).

Untuk variabel  $X_2$  (Kompensasi untuk Manajer Pemasaran) diukur dengan sederetan pernyataan dengan mengikuti *Likert's Type Items* dengan menyiapkan lima altematif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tanpa Pendapat (TP), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Untuk pilihan jawaban pertama diberi skor 5, pilihan jawaban kedua diberi skor 4, pilihan jawaban ketiga diberi skor 3, pilihan jawaban keempat diberi skor 2, dan pilihan jawaban kelima diberi skor 1.

Untuk variabel Y (Performansi Manajer Pemasaran) dilihat dari tingkat pendidikan formal manajer pemasaran.

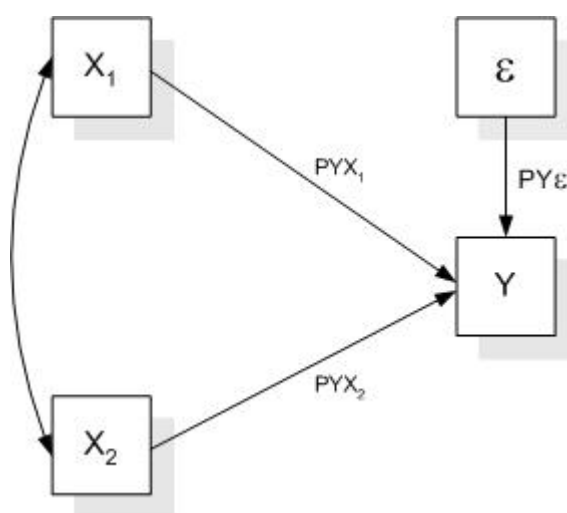
### **D. Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data primer digunakan kuesioner yang telah disiapkan terlebih dahulu sesuai dengan variabel-variabel penelitian. Kuesioner ditujukan

kepada manajer pemasaran (berkaitan dengan variabel kompensasi untuk manajer pemasaran) dan manajer personalia (berkaitan dengan variabel seleksi manajer pemasaran dan performansi manajer pemasaran).

### E. Metode Analisis

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen maka analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menaikkan skala pengukuran dari ordinal ke interval dengan menggunakan *successive interval method*. Struktur hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dapat digambarkan diagram jalurnya sebagai berikut:



Gambar 1  
Pengaruh Antar Variabel Sesuai Dengan Hipotesis Penelitian

#### Keterangan:

$X_1$  : Seleksi Manajer Pemasaran

$X_2$  : Kompensasi Untuk Manajer Pemasaran

$Y$  : Performansi Manajer Pemasaran

Pengaruh dari variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  ditentukan melalui koefisien-koefisien jalur  $PYX_i$  dimana  $i = 1,2$  dengan persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y = PYX_1X_1 + PYX_2X_2 + \Sigma$$

Hipotesis operasional

$$H_0 : PYX_i \leq 0$$

$$H_1 : PYX_i > 0, \text{ dengan } i = 1,2$$

Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan performansi manajer diantara perusahaan-perusahaan yang diteliti digunakan uji *Chi-Square* ( $X^2$ ) dengan rumus:

$$X^2_{hitung} = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i}, db = k - 1$$

Hipotesis operasional :

$H_0$  :  $X^2_{hitung} < X^2_{tabel}$

$H_1$  :  $X^2_{hitung} \geq X^2_{tabel}$

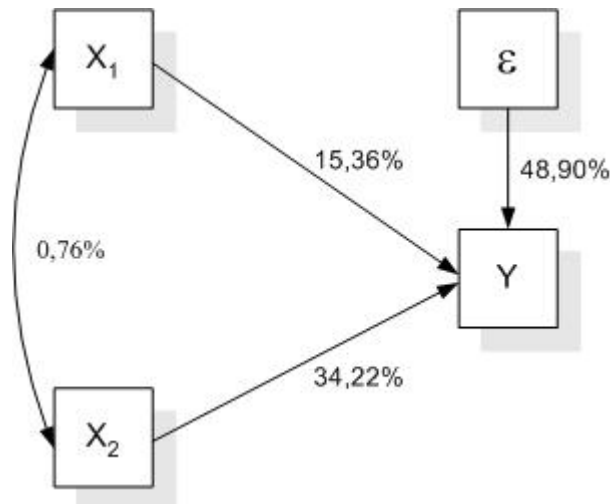
## HASIL PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh seleksi dan kompensasi terhadap performansi manajer. Melalui perhitungan matrik korelasi dan matrik invers korelasi antar variabel independen maka diperoleh koefisien determinasi multipel  $R^2_{Y.X_1X_2}$  sebesar 0,511 (51,10%). Berarti besarnya pengaruh seleksi dan kompensasi secara bersama-sama terhadap performansi manajer adalah sebesar 51,10%. Untuk analisis data *cross sectional* pengaruh ini tergolong baik (*good fit*) sebagaimana dijelaskan oleh Baye (1999:98) : "... with cross sectional data, 0.5 might be considered a reasonable good fit".

Besarnya koefisien determinasi variabel luar  $P^2_{Y\epsilon}$  sebesar 0,489 (48,90%). Berarti besarnya pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap performansi manajer adalah 48,90 %.

Dengan demikian hipotesis penelitian pertama yang diajukan ( $H_1$ ) diterima sedangkan  $H_0$  ditolak. Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa seleksi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap performansi manajer pemasaran.

Pengaruh masing-masing variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  diperlihatkan pada gambar berikut:



Gambar 2  
Pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap  $Y$

Lebih lanjut pengaruh masing-masing variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh seleksi terhadap performansi manajer pemasaran adalah sebesar 16,12% yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 15,36% dan pengaruh tidak langsung melalui kompensasi sebesar 0,76%.
2. Pengaruh kompensasi terhadap performansi manajer pemasaran adalah sebesar 34,98% yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 34,22% dan pengaruh tidak langsung melalui seleksi sebesar 0,76%.

Dengan demikian hipotesis penelitian kedua yang diajukan ( $H_1$ ) diterima sedangkan  $H_0$  ditolak. Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa seleksi dan kompensasi secara individual berpengaruh terhadap performansi manajer pemasaran.

Tujuan selanjutnya dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan performansi manajer pemasaran di antara perusahaan-perusahaan yang diteliti. Dengan menggunakan uji beda (*chi-square*) diperoleh besarnya  $X^2$  hitung 1,211 sedangkan *critical value of the chi-square distribution* adalah sebesar 21,026 dengan derajat bebas 12 pada alpha 5% ( $X^2_h = 1,211 < X^2_t = 21,026$ ).

Dengan demikian hipotesis penelitian ketiga yang diajukan ( $H_1$ ) ditolak sedangkan  $H_0$  diterima. Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan performansi manajer pemasaran di antara perusahaan-perusahaan yang diteliti.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Seleksi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap performansi manajer pemasaran.
2. Seleksi dan kompensasi secara individual berpengaruh terhadap performansi manajer pemasaran.
3. Tidak terdapat perbedaan performansi manajer pemasaran di antara perusahaan-perusahaan yang diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Baye, Michael, R. *Managerial Economics & Business Strategy*. Third Edition, Irwin McGraw-Hill, New York.
2. Carrell, Michael, R., Norbert F. Elbert, dan Robert D. Hartfield. 1995. *Human Resources Management: Global Strategies for Managing a diverse Workforce*. Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc.
3. Gomez dan Meija, Luis. 1998. *Managing Human Resources*. Second Edition. Prentice Hall, New York.
4. Heidjrachman Ranupandoyo dan Suad Husnan. 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi ke-4, BPFE, Yogyakarta.
5. Kennedy, Frances. 1999. *Intellectual Capital in Valuing Intangible Asset*. McGraw Hill Companies, Inc.
6. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Penerbit PT. Pustaka LP3ES, Indonesia.
7. Mosley, Donald, C., Paul H. Pietri, dan Leon C. Megginson. 1996. *Management Leadership In Action*. Fifth Edition, Harper Collins College Publishers
8. Preffer, Jefftey dan John Veiga. 1999. *Puttinh People First for Organizational Success*. Prentice-Hall Internatioanal, Inc.
9. Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 4, BPFE, Yogyakarta.